

# ОБЗОР

## **4.1. ПОЙМИТЕ, ЧТО НЕ ВСЕ ТАК ЖЕ УВЛЕЧЕНЫ, КАК ВЫ**

Руководителю ценности и видение компании намного ближе, чем команде. У разных людей может быть разная мотивация хождения на работу. Одни работают, чтобы прожить, и их мотивации будут внешними — в основном это деньги или отдых. Других вдохновляют внутренние факторы, особенно если они работают в организации, в которой надеются преуспеть. Руководящая должность тоже дает внутреннюю мотивацию — но помните, что она есть далеко не у всех членов вашей команды. Главная «подпитка» мотивации — это наличие ряда методов для ее поддержки и вдохновения. Если вы сможете проект за проектом подогревать интерес членов своей команды (даже если они не болеют о благе организации в целом) — это большой плюс.

### **ЗАДАНИЕ**

Составьте список всего, что мотивировало вас в прошлом, и реализуйте для своей команды один из пунктов завтра!

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

## **4.2. ВНЕШНЯЯ МОТИВАЦИЯ (ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА)**

Такие вознаграждения, как зарплата, отгулы или другие бонусы, могут мотивировать вашу команду работать успешно и эффективно, но, если убрать или изменить эти вознаграждения, зачастую последует резкое снижение производительности. Внешние мотивирующие факторы эффективны для нового персонала или сотрудников, которые «работают, чтобы жить», но меньше подходят для вдохновения тех, кто служит своему призванию или надеется построить хорошую карьеру. Кроме того, иногда они могут оказаться за рамками прямого контроля и таким образом превратиться в ложные обещания. Сочетание внешней и внутренней мотивации необходимо вам постоянно — а не только когда нужно получить результат!

### **ЗАДАНИЕ**

Спросите себя (и ответьте честно), мотивируете ли вы персонал, только когда чего-то хотите? Выберите еще один пункт из составленного списка (выше) и реализуйте его просто так.

## **4.3. ВНУТРЕННЯЯ МОТИВАЦИЯ (ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА)**

Внутренняя мотивация может представлять собой просто похвалу, признание и одобрение. Возможности для развития, предложение поддержки или понимание, что при необходимости каждый получит помощь, могут быть очень мотивирующими. Внутренняя мотивация

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

проникает в самую суть причин, по которым человек хочет работать, и ведет его вперед, когда остальные обстоятельства кажутся не столь благоприятными. Однако часто руководители не торопятся поддерживать ее в подчиненных. Как только внутренняя мотивация исчезает, ваши лучшие сотрудники уходят.

### **ЗАДАНИЕ**

Попросите своих подчиненных написать на клейких листочках, что им больше всего нравится в их работе, и предложите приклеить эти листочки на дверь офиса или доску объявлений.

## **4.4. КАКОЕ У ВАС ПРЕДСТАВЛЕНИЕ О СВОЕЙ КОМАНДЕ?**

Актеры и спортсмены хороши ровно настолько, насколько удачно их последнее выступление. К сожалению, люди склонны все «классифицировать», и вы можете обнаружить, что они несправедливо навесили тот или иной ярлык на члена своей команды, который сказал или сделал то, что было неправильно понято. Вы также можете пребывать в заблуждении — анализируйте свои убеждения и предположения и периодически проверяйте их.

### **ЗАДАНИЕ**

Запишите одно имеющееся у вас предположение относительно членов вашей команды, а затем попробуйте найти доказательства, чтобы подтвердить или оспорить его. Поставьте под сомнение свои размышления.

## 4.5. ПРАВДА О ТИМБИЛДИНГЕ

Вам необязательно заниматься рафтингом или менять покрышки болидов «Формулы-1», чтобы гарантировать мотивированность вашей команды. Важно не конкретное задание, а повседневный эмоциональный вклад в нее! «Командные дни» иногда могут восприниматься с подозрением — как «повод для руководителя поразглагольствовать о тимбилдинге». Особенно это касается команд, которые уже плохо функционируют. Однако отношение может меняться, хоть и не сразу, не в результате одного дня, каким бы захватывающим он ни был. Построение отношений в команде похоже на построение любых других отношений — важны небольшие и, на первый взгляд, неважные «зацепки», которые со временем накапливаются. И именно они могут сдвинуть с места застывшие весы, если ваши сотрудники думают об увольнении.

### ЗАДАНИЕ

Вспомните «командные дни», которые принесли вам удовольствие. Что сделало их особенными? Используйте *это свойство* при планировании следующих подобных мероприятий.

## 4.6. ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ТРУД

Мотивация команды также требует эмоциональной «подпитки» руководителя — не забывайте про собственные потребности и системы поддержки. Для успешного управления командой очень важны межличностные

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

отношения, но они могут быть односторонними. Вам может казаться, что вы предлагаете поддержку, советы и мотивацию, а взамен получаете очень мало. Скорее всего, речь идет о повышении производительности и успехе, потому что члены вашей команды настроены позитивно — и так оно и должно быть. Однако ваша команда не обязана окружать вас заботой. Если представить, что эмоции — это вода, а вы сами — губка, то, конечно, необходимость впитывать сомнения своей команды означает, что вам также нужна эмоциональная поддержка, своего рода метафорические объятия. Но такая поддержка должна проистекать от личной устойчивости, от ваших руководителей направления, а не от команды, иначе баланс межличностных отношений может сместиться в неправильную сторону.

### **ЗАДАНИЕ**

Подумайте, к кому вы обращаетесь, когда вам нужна поддержка. Если список пуст, впишите в него по крайней мере одно имя, это даже может быть кто-то из социальной сети, например LinkedIn.

## **4.7. МОТИВАЦИЯ НА СОВЕЩАНИЯХ**

Совещания — прекрасная возможность дать указания, разрешить конфликты и мотивировать, но часто их считают пустой тратой времени. Однако если совещание организовано правильно (время, дата, место, повестка), если у него рабочий формат и сильный председатель, оно может стать одной из наиболее позитивных частей дня.

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

## **ЗАДАНИЕ**

Проанализируйте повестку последнего совещания. Предполагаются ли в ней обсуждения каждого пункта? Если да, удалось ли это? Составляя повестку для следующего совещания, отведите каждому пункту реалистичное количество времени и строго придерживайтесь его, двигаясь по списку. При необходимости назначьте время после совещания для более подробного обсуждения с заинтересованными людьми.